دور معلومات محاسبة التسيير الإستراتجية في صنع قرارات الاستثمار الرأسمالي

حسين بلعجوز

عريوة محاد

مقدمة:

تتضمن محاسبة التسيير مجموعة من المفاهيم والمهارات والأساليب التي توفر المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في أداء وظائفها، وبالتالي فهي محاسبة للأغراض الداخلية حيث تهدف إلى توفير المعلومات للمستخدمين الداخليين لاستخدامها في التخطيط ، الرقابة، تقييم الأداء والمساعدة في تقرير اتجاهات التحرك في المستقبل إلا انه يجب على محاسبة التسيير أن تمتد لتشمل البيئة التنافسية، حيث يقتصر دور محاسبة التسيير على تقديم معلومات مالية ، داخلية ، بعد الحدث، وهي بذلك لا تفي بمتطلبات البيئة التنافسية المعقدة . لذلك فقد جادل العديد من الباحثين على عدم م ملائمة محاسبة التسيير الحالية لمتطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالمنافسة وتطورات تكنولوجية هائلة وانخفاض دور اليد العاملة المباشرة والاتجاه نحو اليد العاملة متعددة المهارات كل هذا وغيره فرض على محاسبة التسيير أن تبحث عن إدخال مفاهيم وأساليب حديثة تلائم بيئة الأعمال الحديثة.

مشكلة البحث: توفر محاسبة التسيير في الوقت الحالي عدد محدود من احتياجات المعلومات المرتبطة بالقرارات، ولذلك فإن مقدرة نظام المعلومات المحاسبي ومحاسب التسيير على مقابلة احتياجات المنافسة أصبحت محل جدل كبير ، كما أن أهم مشكلة تواجه المستثمر حاليا هي كيفية اتخاذ القرار الاستثماري خاصة في ظل الإنتاج المتطورة وفي ظل البيئة التنافسية الذي يضمن ترشيد الإنفاق الاستثماري، وهذا لا يتأتى إلا بدراسات تسويقية وفنية ومالية مسبقة،والاعتماد على معلومات ونماذج تقييم ملائمة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار الاستثماري، وبالتالي أصبحت محاسبة التسيير غير قادرة على توفير المعلومات والنماذج اللازمة لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، كما أن الإدارة ستتخذ قراراتها الإستراتجية وخاصة قرارات الاستثمار منها بناء على معلومات ونماذج غير ملائمة يترتب عليها الكثير من المشاكل، لذا ظهرت الحاجة إلى تحليل مواقف واتجاهات المنافسين تمهيدا لتطوير نموذج محاسبة التسيير ليتلاءم مع متطلبات المنافسة الشديدة في الأسواق، وذلك من خلال توفير محاسبة التسيير للمعلومات والنماذج اللازمة للإدارة لاتخاذ قراراتها الإستراتجية في ظل وجود المنافسة.

هدف البحث: إن تطوير نظام محاسبة التسيير من خلال تبني مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية هو محاولة للتغلب على الكثير من الانتقادات التي وجهت في السنوات الأخيرة إلى نظم محاسبة التسيير، وقد أصبح من غير الممكن استمرار الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتجية دون معرفة بالموقف التنافسي لها.

لذلك يمكن صياغة الأهداف الفرعية التالية:

1- بيان مدى الحاجة للتحول نحو الفكر الاستراتيجي في المحاسبة.
2- تحديد دور محاسبة التسيير الإستراتجية في توفير المعلومات والنماذج اللازمة لصنع القرار الاستثماري.
3- تحديد مدى أهمية معلومات محاسبة التسيير الإستراتجية في صنع القرارات الاستثمارية.

منهج البحث: يستخدم البحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي من خلال تحليل واستقراء الدراسات التي تناولها الفكر المحاسبي في مجال محاسبة التسيير الإستراتجية ودورها في توفير المعلومات والنماذج اللازمة لصنع القرارات الاستثمارية.

أهمية البحث وحدود البحث: تكمن أهمية البحث في محاولة تلافي أوجه القصور في نظم محاسبة التسيير الحالية، وذلك من خلال تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية ، وتوضيح دورها في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة. واتخاذ القرار الاستثماري، وذلك لمواجهة التغيرات البيئية الحديثة.

يعالج البحث دور محاسبة التسيير الإستراتجية في تحليل الموقف التنافسي، واستراتجيات التنافس على المستوى المحلي والدولي لما له من تعقيدات ، وسيقتصر البحث على دور محاسبة التسيير الإستراتجية في توفير المعلومات والنماذج اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية دون غيرها من القرارات الإستراتجية.والمقصود هنا بالقرارات الاستثمارية الرأسمالية هو زيادة الطاقة الإنتاجية (التوسع في مشروع قائم)أو المحافظة عليه(الإحلال) أو إنشاء طاقات جديدة ومنتج جديد(مشروع جديد) لنفس المشروع القائم، وليس المقصود به قيام مستثمر جديد محاولة استثمار أموال معينة في استثمار رأسمالي .

خطة البحث:

سيتم تناول البحث من خلال العناصر التالية:

أولا: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية

ثانيا : أهم خصائص المعلومات والنماذج المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية.

ثالثا :أهم خصائص المعلومات المطلوبة في ظل تطبيق محاسبة التسيير الإستراتجية.

الخلاصة

أولا : الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية:

يتطلب مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية قيام المحاسب بتجميع وتحليل البيانات عن المؤسسة ومنافسيها، هذه البيانات لها خصائص تختلف ن البيانات التي اعتاد محاسب التسيير على تجميعها وتحليلها من قبل، وذلك حتى يمكنه المساهمة في ترشيد إستراتجية المؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتجية بطريقة مثلى.

كما يتطلب اتخاذ قرار بالاستثمار توفير معلومات ونماذج معينة على مدى مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية سواء في مرحلة نشأة الفكرة الاستثمارية، أو في مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية، أو مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية(التسويقية، الفنية، والمالية)، أو عند تقديم البدائل واتخاذ قرار الاستثمار.

فإذا توافقت خصائص المعلومات التي يوفرها مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية مع خصائص المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار الاستثمار ، لامكن تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية على مراحل صنع القرار الاستثماري. وهنا سوف يلعب محاسب التسيير الدور الأكبر في مساعدة الإدارة على اتخاذ مثل هذا القرار.

وبناءا على ما سبق سوف نقوم بعرض لبعض الدراسات في هذا المضمار

أ- الدراسات التي ركزت على نوعية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في ظل مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية:

يركز مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية على نوعية المعلومات التي يجب على محاسب التسيير ان يوفرها في ظل هذا المفهوم، كما تطالب معظم الدراسات بتوجه محاسب التسيير إلى خارج المؤسسة بدلا من التركيز فقط على المعلومات والبيانات الداخلية للمؤسسة.

وفيما يلي نستعرض أهم الدراسات التي تناولت نوعية المعلومات المطلوبة في نفس الاتجاه.

تعتبر دراسة[1](L A Gordon) أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، وقد استهدفت هذه الدراسة الربط بين اتخاذ القرار ألاستراتيجي ونوعية المعلومات اللازمة لاتخاذه، من خلال بيان مدى تقديم نظم معلومات محاسبة التسيير بالمؤسسات للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

وقد بينت الدراسة انه لابد أن يأخذ النظام المحاسبي في حسبانه نوعية القرار الذي سيتم اتخاذه، حتى يقدم المعلومات التي تتناسب وحاجة متخذي القرار . فالقرارات الإستراتجية – بصفة عامة تختلف في احتياجاتها من ناحية المعلومات ، وحددت الدراسة خصائص عامة للمعلومات المطلوبة في هذه الحالة بان تكون مالية وغير مالية، مستقبلية، داخلية وخارجية عن المؤسسة ومنافسيها.

وتتمثل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي – بصفة عامة- فيما يلي:

1- معلومات عن تصرفات المنافسين وتحركات الطلب.
2- معلومات عن التغيرات التكنولوجية والتغيرات الحكومية.
3- معلومات غير مالية(نوعية) ، وخارجية.
4- معلومات عن الفترة الجارية والمستقبلية أكثر من المعلومات التاريخية.
5- معلومات عن مصادر التمويل، المهارات المتوفرة، الوقت المتاح، الموقع الجغرافي، الخصائص الجغرافية، توقعات الطلب لكل من المؤسسة ومنافسيها.

وقد قسمت الدراسة صنع القرار الاستراتيجي إلى ثلاث مراحل. وحددت خصائص المعلومات المطلوبة لكل مرحلة كما يلي:

خصائص المعلومات	مرحلة تكوين البدائل	مرحلة تقييم البدائل	مرحلة البدائل الاستراتجية
شكل المعلومات	غير كمية في اغلبها	مختلطة	كمية في اغلبها
مصادر المعلومات	خارجي في اغلبه	مختلط"	داخلي في اغلبه
المدى الزمني للمعلومات	الفترة الجارية	الفترة الجارية والمستقبلية	الفترة المستقبلية

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن نظام المعلومات المحاسبي في الوقت الحالي اقل فاعلية للإمداد باحتياجات متخذي القرار الاستراتيجي.
2- إن خصائص نظم المعلومات المحاسبي المطلوب لمساعدة متخذ القرار الاستراتيجي سوف تختلف من قرار لأخر.

[1] - L A Gordon , Et Al," Strategic Decision Process And The Design Of Accounting Information Systems: Conceptual Linkages", Accounting Organizations And Society, Vol 3, N° ¾,1978,pp 203-213.

دراسة(C P Rickwood)[2] استعرضت هذه الدراسة دور محاسبة التسيير الإستراتجية في الاستجابة للتهديدات التي تواجه المؤسسة في السوق والتي تنشأ بسبب دور المنافسين ، وتتمثل مساهمة هذه الدراسة في عرض مدخل محاسبة التسيير الإستراتجية ، وقد تم التطبيق على شركة(Stapylton)وكان التركيز على إيضاح الكيفية التي تم بها تجميع البيانات من داخل الشركة ومن البيئة الخارجية، والتي تخدم محاسبة التسيير.

وقد تم تجميع البيانات من ثلاثة محاور هي: المعلومات عن التكلفة، تقييم أنشطة المنافسين، المعلومات عن الأسعار والإعلان.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير محاسبة التسيير لكي يمكنها المد بالمعلومات سواء الداخلية أو الخارجية عن المنافسين، وبالتالي إمكانية وضع الاستراتجيات الملائمة لمواجهة التهديدات في السوق.

وبينت دراسة(B R Lord)[3] دور محاسب التسيير في المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتجية بقيامه بتجميع البيانات الخارجية عن الموقف التنافسي ، وجعلها متاحة أمام متخذ القرار الاستراتيجي.

وتذكر الدراسة انه ليس من المهم فقط تجميع البيانات عن المنافسين ، وإنما الأهم هو إدخال هذه البيانات على حسابات المؤسسة . من خلال إيجاد الحساب المتعدد الخانات الذي يظهر بيانات المؤسسة مقارنة مع بيانات المنافسين.

وخلصت الدراسة إلى أن مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية مفهوم سائد ومتبع في العديد من المؤسسات بالفعل. إلا انه لم يكن له مسمى رسمي. لذلك أوصت الدراسة بضرورة تنميط هذا المفهوم وجعل الدور الأكبر لمحاسب التسيير في عملية تجميع البيانات عن المنافسين سواء المالية أو غير المالية لتقديمها للإدارة العليا للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات الإستراتجية.

ب- الدراسات التي ركزت على نوعية المعلومات واهم النماذج اللازمة لاتخاذ القرار الاستثماري:

يتطلب اتخاذ القرار الاستثماري معلومات ونماذج معينة لابد من توفرها في مرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية، هذه المعلومات والنماذج لها صفات غير تقليدية.

وفيما يلي نستعرض لأهم الدراسات التي تناولت نوعية المعلومات والنماذج المطلوبة لاتخاذ القرار الاستثماري.

تعتبر دراسة (T Klammer) [4] أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب الموازنة الاستثمارية المتطورة، وأساليب تقييم المشاريع الاستثمارية بالشركات الصناعية . وتمت عن طريق دراسة ميدانية بالشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم اختيار عينة تبلغ 369 شركة من اكبر الشركات الصناعية ، وتم إرسال قائمة استقصاء وتم الرد على 184 قائمة بنسبة49.9%.

وقد اختبرت الدراسة مدى استخدام الشركات الصناعية بالعينة للأساليب الإدارية التالية:

- البحث عن الاستثمارات البديلة.
- إعداد الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل.
- القيام بأعمال المراجعة اللاحقة للمشاريع الرئيسية.
- وجود هيئة مختصة لإعداد الموازنات الاستثمارية طوال الوقت.
- كما اهتمت الدراسة بالتعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة لتقييم المشاريع الاستثمارية وهي: نظرية المباريات، البرمجة الخطية، البرمجة غير الخطية، نموذج المحاكاة، نظرية الاحتمالات، نظرية القرارات، نظرية المنفعة المتوقعة، نموذج جرة القرار.

---

[2] - C P Rickwood, Et Al, Stapylton : Stategic Management Accounting To Gain Competitive Advantage", Management Accounting Reseach,1990, pp37-49.

[3] -Beverly R Lord," Strategic Management Accounting : The Emperor's New Clothes", Management Accounting Research,1996,Vol7,pp 347-366 .

[4] - Thomos Klammer ," Emperical Evidence Of The Adoption Of Sophistical Capital Budgeting Techniques", The Journal Of Business,Vol45,N°3,July ,1972,pp387-397.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- استخدام الأساليب الإدارية في نمو مستمر .
2- تستخدم اغلب الشركات طرق وأساليب لمعالجة المخاطر.
3- تبين وجود علاقة قوية بين تحليل المخاطر واستخدام الأساليب العلمية للتقييم.
4- اتضح أن حوالي 85% من شركات العينة تستخدم العديد من الأساليب لتقييم المشاريع الاستثمارية.
5- يوجد انخفاض في استخدام فترة الاسترجاع كمعيار من معايير تقييم المشاريع الاستثمارية.

كما قيمت دراسة(C Carr & C Tomkins)[5]الأهمية النسبية لأساليب التحليل المالي في مقابل أساليب التحليل الاستراتجي في الممارسة العملية عند اتخاذ قرارات الاستثمار الاستراتيجي، من خلال دراسة عينة مقارنة من 51 شركة في كل من انجلترا والولايات المتحدة وألمانيا.

وطبقت الدراسة على قطاع صناعة السيارات والتي تتميز باستخدامها للأساليب الحديثة في التصنيع ، ولوجود مواقف تنافسية متعددة على مستوى هذه الصناعة، كما أنها تسمح باستخدام أسلوب تحليل سلاسل القيمة بهاز، وبالتالي فإن نوعية هذه الصناعة كانت الأنسب لإجراء هذه الدراسة.

ولقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل المقارنcross- sectional analysisà)وقسمت العينة إلى 25 شركة ألمانية، 26 شركة من انجلترا والولايات المتحدة.

وركزت الدراسة على أساليب تقييم المشاريع التالية: أسلوب صافي القيمة الحالية، أسلوب فترة الاسترجاع، أسلوب معدل العائد على الاستثمار، كأمثلة على مدى استخدام أساليب تقييم المشاريع بالشركات. واستخدمت أساليب التحليل الاستراتيجي التالية: سلاسل القيمة، تحليل مسببات التكلفة، تحليل الميزة التنافسية، تحليل المنافس، تحليل القوى الخمس لبورتر، وتحليل السوق

وقد بينت الدراسة إلى أن كل من انجلترا والولايات المتحدة كانتا أكثر استخداما لأساليب التحليل المالي من ألمانيا بصفة عامة، كما ترتفع أساليب التحليل الاستراتجي في ألمانيا عن كل من انجلترا والولايات المتحدة.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1- إن أساليب خصم التدفقات النقدية في حاجة لتدعيم عن طريق استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي.
2- إن أسلوب فترة الاسترجاع أكثر انتشارا في المجال العملي عن أسلوب صافي القيمة الحالية.
3- إن للمعرفة المتراكمة والخبرة الشخصية تأثير عند اتخاذ قرار الاستثمار الاستراتيجي.
4- إن الاختلاف في استخدام الأساليب بين الشركات في كل من ألمانيا وانجلترا والولايات المتحدة يرجع إلى تباين بيئة القرار، هياكل الشركات، والمراكز المالية في كل منهم.
5- إن استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي في تزايد بالمقارنة بالعشر سنوات السابقة مع انخفاض نسب استخدام أساليب التحليل المالي.

يعتبر اتخاذ القرار الاستثماري قرار في غاية الأهمية للمؤسسة، ومن المستحيل اتخاذ مثل هذا القرار دون توافر معلومات كافية لدى متخذ القرار عن مدى جدوى هذا الاستثمار. هذا القرار يحتاج إلى معلومات لها مواصفات خاصة يتحصل عليها متخذ القرار من عدة مصادر قد يكون نظام المعلومات المحاسبي بالمؤسسة أهم هذه المصادر. لذي يجب أن يفي النظام المحاسبي بمتطلبات متخذي القرارات من المعلومات اللازمة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار الاستثماري دون أن يضطر متخذ القرار للحصول على المعلومات من مصادر أخرى.

وتعد محاسبة التسيير أحسن أداة لتوفير المعلومات اللازمة لتخطيط المشاريع الاستثمارية الجديدة، كما أنها تلعب دورا أساسيا في المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية فهي عمل على إعداد واستخدام المعلومات بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية بما يضمن تحقيق أفضل كفاية ممكنة، والاطمئنان على سلامة التنفيذ، باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستثمارية.

[5] - C Carr & C Tomkins," strategic investement decisions :the importance of scma comparative analysis of51case studies in uk , us and german companies", Management Accounting Research,1996,Vol7,N°2,june, pp 199-217.

ويقوم المحاسب بدور هام في مساعدة الإدارة العليا في إعداد الدراسات الاقتصادية اللازمة عند إنشاء المشروع الاستثماري ، وذلك بتحديد الإنفاق الاستثماري وكذلك التكاليف والإيرادات والإرباح المتوقعة.

لذلك نحاول هنا التعرف على أهم خصائص المعلومات والنماذج اللازمة لصنع القرار الاستثماري ، واهم خصائص المعلومات في ظل تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية للتعرف على مدى التوافق بينهما ودور محاسبة التسيير الإستراتجية في صنع القرارات الاستثمارية.

لذلك سوف نقسم هذا البحث إلى:

- أهم خصائص المعلومات والنماذج المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية.
- أهم خصائص المعلومات المطلوبة في ظل تطبيق محاسبة التسيير الإستراتجية.
- دور محاسبة التسيير الإستراتجية في صنع القرارات الاستثمارية.

ثانيا : أهم خصائص المعلومات والنماذج المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية.

أ- مرحلة نشأة الفكرة الاستثمارية:

تختلف المعلومات اللازمة لهذه المرحلة على حسب نوع الفكرة الاستثمارية، ففي حالة وجود مشروع استثماري قائم تكون المعلومات المطلوبة: فعلية، مالية، وداخلية عن العمليات التشغيلية، أما في حالة مشروع استثماري جديد تكون المعلومات المطلوبة : فعلية(مثل القوائم المالية المنشورة لمؤسسات مماثلة)، تقديرية(مثل: تقدير احتياجات السوق من المنتج المقترح) داخلية(مثل: الإنفاق الاستثماري)، خارجية (مثل: المعلومات عن أهم المنافسين في نفس المجال المقترح)، مالية(مثل: تحديد مستوى التكاليف والأسعار)، وغير مالية(مثل: تقدير درجة المخاطر وعدم التأكد المرتبطة بالبدائل المتاحة للاستثمار).

ويرى(Larcker) [6]إن للمعلومات الخارجية والمتوقعة والتقديرية أهمية اكبر من المعلومات الداخلية والفعلية في هذه المرحلة، وان لمعلومات المالية وغير المالية أهمية متساوية في هذه المرحلة . كما يرى احد الباحثين أن أهم خصائص المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستثمارية هي ان تعكس المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وان تكون تقديرية تنطوي على توقعات في المستقبل[7].

ب- مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى صلاحية المشروع تحت الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ذلك فهي تتطلب معلومات فعلية(مثل: حجم السوق الحالي)، تقديرية(مثل: التكاليف والأرباح المتوقعة من المشروع الاستثماري)، مالية(مثل: تكاليف التشغيل)، وغير مالية(مثل معلومات عن طبيعة المنافسة)، داخلية(مثل: تكاليف المنتجات)، وخارجية(مثل: تحديد المزايا التنافسية لدى المنافسين)[8].

جـ - مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية[9]:

أ - دراسة الجدوى التسويقية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد إمكانية تسويق المنتج المزمع إنتاجه والتنبؤ بحجم الطلب عليه في المستقبل.ويقوم بهذه الدراسة رجال التسويق ، وتتضمن هذه المرحلة معلومات داخلية(مثل: حجم المبيعات الحالي)، خارجية(مثل: المعلومات عن المنافسين)، مالية(مثل: حجم التصدير والاستيراد للمنتج)، غير مالية(

---

[6] - David F Larcker," The Perceived Importance Of Select Information Characteristics For Strategic Capital Budgeting Decisions", The Accounting Review,July, 1981, pp519-538.

[7]- محمد عباس بدوي،" دراسة تحليلية لخصائص المعلومات المحاسبية اللازمة لنموذج قرار الاستثماري"،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية،العدد الثاني، 1978، ص ص 275-312.

[8]- محمد صالح الحناوي، دراسات جدوى المشروعات وسياسات الاستثمار، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص ص 47-50.

9- المرجع السابق ،ص ص50-54.

مثل: سياسات الإدارة والأسواق التي تبيع فيها)، فعلة(مثل: عدد الزبائن وسعر البيع)، وتقديرية(مثل: حجم المبيعات المتوقع)

ب - دراسة الجدوى الفنية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تنفيذ المشروع الاستثماري من الناحية الفنية، ويقوم بإعدادها الفنيين المختصين، وتتضمن معلومات تقديرية(مثل: تكاليف الإنتاج المتوقعة)، مالية(مثل: تكلفة المواد الأولية)، غير مالية(مثل: الطرق البديلة للإنتاج)، وداخلية(مثل: تكاليف تنفيذ المشروع الاستثماري). ولا تتضمن هذه الدراسة معلومات فعلية أو خارجية عن المنافسين.

جـ - دراسة الجدوى المالية:

وتهدف هذه المرحلة إلى ترجمة نتائج كل من الدراسة التسويقية والفنية في صورة تقديرات مالية، ويقوم بها بصفة أساسية محاسب التسيير، وتتضمن معلومات مالية(مثل: تكاليف التشغيل)، داخلية(مثل: تكاليف المشروع الاستثماري)، وتقديرية(مثل: إيرادات المشروع التقديرية)، ولا تتضمن هذه الدراسة معلومات فعلية ، أو غير مالية أو خارجية عن المنافسين.

ومن هذه النقطة نخلص إلى أن خصائص المعلومات المطلوبة لصنع القرارات الاستثمارية هي أن تكون: مالية، غير مالية، داخلية/ خارجية، فعلية/ تقديرية.

د - مرحلة تقييم البدائل واتخاذ القرار الاستثماري:

تعتبر هذه المرحلة أهم المراحل التي يمر بها القرار الاستثماري، فغالبا ما تواجه إدارة المؤسسة ضرورة اتخاذ قرار بالدخول في مشاريع استثمارية، بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية أو المحافظة عليها أو إنشاء طاقات إنتاجية جديدة، ويتطلب هذا تقييم للبدائل الاستثمارية المطروحة واختيار أفضله الذي يحقق هدف المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم تحليل البدائل الاستثمارية وحصرها ودراستها من مختلف الجوانب، التسويقية، الفنية والمالية.

وحسب(Cavert) [10] أن عملية التقييم تهدف إلى التأكد من أن البديل المقترح سوف يحقق أرباحا للمؤسسة.

وتتم عملية تقييم البدائل الاستثمارية عن طريق تجميع البيانات اللازمة للتقييم. فعن طريق خبراء التسويق يمكن الحصول على تقديرات بالمبيعات المتوقعة، واحتمالات الطلب على منتجات المشروع الاستثماري، وعن طريق الخبراء الفنيين يمكن دراسة إمكانية تنفيذ المشروع الاستثماري من الناحية الفنية. وعن طريق خبراء المالية يمكن دراسة مدى إمكانية تمويل المشروع الاستثماري. وتوجد بصفة عامة نماذج متعددة تستخدم في تقييم البدائل الاستثمارية في ظل الظروف التي تحيط باتخاذ القرار الاستثماري، والتي تتمثل في حالات التأكد، المخاطرة وعدم التأكد. ولقد فرق (Knight,1921) [11]في الاقتصاديات المالية بين المخاطرة وعدم التأكد، فبينما يعرف المخاطرة بالحالة العشوائية التي يستطيع فيها متخذ القرار تحديد احتمالات (سواء موضوعية أو شخصية) للنتائج البديلة فإن المستثمر يواجه بحالة عدم التأكد إذا كان من غير الممكن تحديد هذه الاحتمالات. وهي على النحو التالي:

أ- نماذج تقييم المشاريع استثمارية في حالة التأكد:

تعرف حالة التأكد بأنها الحالة التي تكون فيها جميع الحقائق معروفة بكل دقة، وان حدوثها مؤكد الوقوع على وجه اليقين[12]. ويعرفها كاتب أخر بأنها" تحتوي على معلومات كاملة حول سلوك كل بديل"[13].

كما يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظرا لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة[14]

ويمكن تقسيم النماذج التي تستخدم في تقييم المشاريع الاستثمارية في حالة التأكد إلى مجموعتين هما:

---

[10] - C E Cavert, et al, Principles of Accounting, Saunders W B Co, New York, 1976,p328.
[11] - Knight Frank , Risk, Uncertainty And Profit, Houghton Mifflin,Boston,1921.
[12] - C A Williams & R M Heins, Risk Management Inssurance,McGraw-Hill, New York,1976,P328.
[13] - George C Philippatois, Essenttials Of Financial Management ,Sanfrincisco,Holden- Day Inc, New York,1974,P75.
[14]- حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، 112.

أ-1 نماذج لا تأخذ بعين القيمة الزمنية للنقود وتشمل[15]:

1- نموذج فترة الاسترجاع.
2- نموذج العائد على الاستثمار.
3- نموذج معدل العائد المحاسبي.

أ-2 نماذج تأخذ بعين القيمة الزمنية للنقود وتشمل[16]:

1- نموذج صافي القيمة الحالية.
2- نموذج معدل العائد الداخلي.
3- نموذج مؤشر الربحية.
4- نموذج البرمجة الرياضية

ب- نماذج تقييم المشاريع استثمارية في حالة المخاطرة:

إن حالة المخاطرة هي:" حالة الطبيعة التي توجد بها مجموعة من الاحتمالات المعروفة والمتوقع حدوثها مع كل بديل من البدائل المتاحة ونتائجه المحتملة"[17]. كما أنه في ظل حالة المخاطرة لا يستطيع متخذ القرار التنبؤ على وجه الدقة بالحدث المعين المنتظر ووقوعه إلا انه وضع توزيع احتمالي للأحداث المتوقعة في المستقبل"[18]

هناك العديد من النماذج التي تستخدم في تقييم البدائل الاستثمارية في حالة المخاطرة ، ومن هذه النماذج نذكر ما يلي[19]:

1- نموذج صافي القيمة الحالية المتوقعة.
2- نموذج شجرة القرار.
3- نموذج نظرية المنفعة المتوقعة.
4- نموذج تحليل الحساسية.
5- نموذج القيمة المتوقعة.
6- النموذج البايزي.
7- البرمجة الرياضية الاحتمالية

وتعطي هذه النماذج نتائج مختلفو حيث لا يوجد نموذج امثل للتقييم وإنما لكل نموذج مزاياه وعيوبه. وبعد إتمام عملية التقييم يتم رفع النتائج للإدارة العليا لاتخاذ قرار قبول أو رفض المشروع الاستثماري. فاتخاذ القرار يعتبر من اختصاص الإدارة العليا بالمؤسسة ، حيث تقوم بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية، واختيار البديل الأنسب والذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

مما سبق نخلص إلى أن تقييم المشاريع الاستثمارية هو عملية بحث ودراسة للتأكد من أن الموارد الطبيعية والبشرية والمالية اللازمة لقيام المشروع الاستثماري يمكن توافرها بالفعل، وتصادفنا بعض الصعوبات من حيث حصر وتقدير كل من الإيرادات والتكاليف المستقبلية، حيث ترتبط هذه التقديرات بالمخاطرة وعدم التأكد.

جـ - نماذج تقييم المشاريع استثمارية في حالة عدم التأكد:

---

[15]- لمزيد من الاطلاع ارجع إلى:
- احمد نور، احمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية،1991، ص368.
- تشارلز هورنجرن، وآخرون، محاسبة التكاليف: مدخل إداري، الجزء الثاني،ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ ،السعودية،1996، ص ص 1045-1087.
[16]- لمزيد من الاطلاع ارجع إلى:
- احمد نور، احمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية،1991، ص368.
- تشارلز هورنجرن، وآخرون، محاسبة التكاليف: مدخل إداري، الجزء الثاني،ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ ،السعودية،1996، ص ص 1045-1087.
[17]- عبد الحي مرعي، الأميرة عثمان، المعلومات المحاسبية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،1986، ص 302.
[18]- احمد رجب عبد العال، على احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية،الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية،1988، ص287.
[19]- لمزيد من التوسع حول البعض من هذه النماذج ارجع إلى:.
- حسين بلعجوز، مرجع سابق.
-James t mcclave, et al, statistics for business and economics, 7th ed , prentice hall, inc,1998.
_Richard B , et al ; principes de gestion fiananciere, edtion Francaisese ;Christophe T ; et al, Pearson eduction ,France ,2006.

عندما تتعدد المتغيرات والظروف التنافسية بطريقة يصعب معها معرفة الأحداث المختلفة التي يمكن ان تقع في البيئة المحيطة بالمشروع الاستثماري، وتؤثر فيه ويصعب التحكم فيها يقال بأن القرار الاستثماري اتخذ في ظل حالة عدم التأكد.

ويعرف(Harrison)حالة عدم التأكد بأنها" الحالة التي تكون فيها التدفقات النقدية للمشروع غير معروفة ولا يمكن التنبؤ بها بدقة كبيرة"[20] ولذلك فإن ظروف عدم التأكد تتمثل في ان متخذ القرارات الاستثمارية لا تتوفر لديه المعلومات التي تساعده في تحديد الاحتمالات المتوقعة، ولذلك فإنه يعتمد على معلومات شخصية، وغير موضوعية لعمل تقديرات لاحتمالات حالات الطبيعة المتوقعة.

ومن أهم النماذج التي تستخدم في حالة عدم التأكد ما يلي:

1- نموذج المحاكاة.
2- نظرية المباريات.
3- نظرية الاحتمالات.
4- معيار أقصى – الأقصى
5- معيار أقصى – الأدنى.
6- معيار الأسف.
7- معيار الاحتمالات المتساوية.
8- معيار الواقعية.

ثالثا :أهم خصائص المعلومات المطلوبة في ظل تطبيق محاسبة التسيير الإستراتجية.

يعتبر (**Simmonds**)أول من أطلق مصطلح" محاسبة التسيير الإستراتيجية " عام1981، على مجموعة من أنشطة محاسبة التسيير التي أوصى بضمها إلى عمل محاسب التسيير، وبالتالي فإنه أول من أرسى أسس هذا النوع الجديد من المحاسبة والذي يعمل على توفير المعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات، لكن هذا الشكل الجديد من المحاسبة يقوم على تحليل الموقف التنافسي ويمثل خروجًا عن الإتجاه العام لموضوعات محاسبة التسيير المعاصرة في ذلك الوقت لأن قدر كبير من المعلومات التي تسعى محاسبة التسيير الإستراتيجية لتوفيرها - عن التكاليف والأسعار وحجم المبيعات والحصص السوقية وإستغلال الموارد – تبعد عن النطاق المعتاد للحاسبة الإدارية، وينادي(**Simmonds**) بأن مديري التسويق يمكنهم القيام بشكل أفضل بتقدير الموقف التنافسي للمؤسسة، ولكننا نرى بأنه يتوجب على المحاسبين عدم ترك هذا المجال بالكامل لمديري التسويق وإنما يجب أن يشاركوا في الحصول على تلك المعلومات الهامة وتوظيفها لإتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية يركز على أن يقوم محاسب التسيير بتوفير وتحليل بيانات محاسبة التسيير عن المؤسسة ومنافسيها لاستخدامها في تطوير وترشيد إستراتجية المؤسسة.[21]

وبالتالي لم يعد التركيز على البيانات الداخلية للمؤسسة فقط وإنما أصبح مطلوب من محاسب التسيير توفير وتحليل بيانات محاسبة التسيير عن المنافسين أيضا. وفي ظل هذا المفهوم اختلفت خصائص المعلومات التي ينبغي على محاسب التسيير تجميعها وتحليلها حتى يمكن ترشيد إستراتجية المؤسسة وقراراتها الإستراتجية.

وقد بينت دراسة(A L Gordon) إن نظام المعلومات المحاسبي الحالي -عام1978- اقل فاعلية للإمداد باحتياجات متخذي القرار الاستراتيجي ، فالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار استراتيجي لا بد أن تكون داخلية وخارجية عن المؤسسة ومنافسيها، مالية وغير مالية،فعلية وتقديرية، وان هذه الخصائص سوف تتغير من قرار لأخر[22].

20 - Lan W Harrison ,Capital Investement Apprasial , Mac Graw-Hill, London ,1973,P65.
21 - Simmonds K , "Strategic Management Accounting", Management Accounting , 1981, Vol 59, No4, pp. 26–29.
[22] -L A Gordon , et al,op.cit, pp 203-213.

في أواخر الثمانينيات بعد تعبير(kaplan)عن تحفظاته بشأن مدى ملائمة محاسبة التسيير، فقد جادل بعدم ملائمة المعلومات التي توفرها محاسبة التسيير كي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مرجع ذلك في رأيه تطوير وإتباع العديد من التقنيات الصناعية المستحدثة (New Manufacturing Technologies) بعد منتصف السبعينيات وعدم حدوث تطور ملموس في أساليب محاسبة التسيير لمواكبة تلك التطورات، فلم توفر محاسبة التسيير أساليب مناسبة لقياس وإعداد تقارير للإدارة عن المعلومات المترتبة على تطبيق تلك الأساليب مثل زيادة الإنتاجية أو مستوى الجودة، التخفيض في الفترة اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية، مدى تحسن مرونة المنتج أو ريادة المنتج ، وتمثل كل تلك المعلومات مصادرًا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات[23].

تحتاج الإدارة في بيئة الأعمال الحديثة إلى معرفة ردود الفعل في السوق ، فالأعمال بصفة عامة تواجه تزايد مستمر في التعقيد من ناحية السوق، الزبائن، الموردين، وتواجه المؤسسات في الوقت الحالي ضغوط تنافسية حادة. وحتى تتخذ الإدارة قرارات صحيحة وسريعة يجب عليها التركيز على القيمة المرتقبة للمعلومات، وذلك لتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار ، فالمعلومات يجب أن تساعد الإدارة لكي تصيغ وتراجع الإستراتجية وتوجه الأداء باستمرار.

كذلك فإن احتياجات الإدارة من المعلومات لم يتم مقابلتها بعد، فالكم من المعلومات الشهرية- حتى ولو كانت دقيقة – والتي تقدم للإدارة تعطيها فرصة قليلة جدا لتحقق من دقتها . هذه المعلومات غالبا ما تكون متحيزة تجاه المقاييس المالية وتركز على المقارنات الداخلية للمعلومات.

ولذلك فإن المعلومات المقدمة لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي والرقابة، تمد الإدارة بنظرة ضيقة للأعمال حيث أنها غير كافية لأنها لا توفر معلومات عن العوامل الخارجية والعوامل غير المالية، ونتيجة تقديم معلومات داخلية ذات صبغة مالية بصفة أساسية جعلت الإدارة تميل للتركيز على العمليات التشغيلية أكثر من التركيز على السياسات والاتجاهات.

وبالتالي الفشل في إمداد الإدارة بالمعلومات سوف يؤدي بالمؤسسة إلى تحرك بطئ في الوقت الذي سيتخذ المنافس خطوات سريعة ، والنتيجة على عدم توفير المعلومات هي عدم إلقاء الضوء على القضايا الحرجة..

ولذلك يجب أن تعمل محاسبة التسيير على توفير المعلومات الضرورية الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم:1 نوعية المعلومات الواجب تقديمها للإدارة

نوع المعلومة	داخلية		خارجية	
	ماضي	مستقبل	ماضي	مستقبل
مالية	محاسبة التسيير	موازنات وتنبؤات	نتائج المنافسين	تنبؤات السوق
غير مالية	اداء تشغيلي	تخطيط الطاقة	الحصة في السوق	بحوث السوق

Source : Brain Taylor & Graing Graham,1992,p53.

إن كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في إنتاج معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية بخصوص اختيار ومراقبة أداء إستراتجية المؤسسة أصبحت هدفا جوهريا لمحاسب التسيير، خاصة في ظل اقتصاد السوق وزيادة حدة المنافسة، ولذلك فإن تحديد الاحتياجات من معلومات محاسبة التسيير لغرض اتخاذ القرارات التي يتطلبها تحديد أداء الإستراتجية، وبتوصيف بدائل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي الداخلي من المعلومات لهذا الغرض من واقع الممارسة العملية من شانه أن يساعد المحاسبين على استكشاف مدى وجود احتياجات متزايدة للمعلومات الداخلية ، ويساعدهم في اقتراح وتطبيق أفضل المداخل والأساليب والأدوات الملائمة لتطوير نظام المعلومات المحاسبي الداخلي لمواجهة هذه الاحتياجات الإدارية للمعلومات المحاسبية المتزايدة أو للتغلب على النقص في المعلومات المحاسبية الداخلية إن وجدت .

ثالثا: دور محاسبة التسيير الإستراتجية في صنع القرارات الاستثمارية.

---

[23] -see :

-Kaplan R S, "Measuring Manufacturing Performance: a New Challenge to Management Accounting Research", *Accounting Review*, 1983, Vol. 59, N°3, pp 390–418.

-Kaplan R S," The Evolution Of Management Accounting", *The Accounting Review*,1984, Vol. 59, No. 3, pp. 390-418.

- Kaplan R S," One Cost System Isn't Enough", *Harvard Business Review*, 1988, Vol 88, N°1, pp 61-66.

إن القرارات الاستثمارية تهتم بتخصيص الموارد النادرة على مختلف المشاريع الاستثمارية التي يتوقع أن تحقق عائدا مرضيا خلال الفترات اللاحقة، وبالتالي فإن ربحية المؤسسة ودرجة نجاحها تتحدد بالدرجة الأولى على مدى صحة ودقة القرارات الاستثمارية التي اتخذت في الماضي، بالإضافة إلى أن الاستثمارات تتمثل في الأصول الملموسة التي يمكن تقييمها وتسجيلها بالدفاتر .

وهناك اعتقاد بان المبيعات وبالتالي الأرباح ناتجة عن هذه الأصول المادية مع عدم الإشارة مطلقا إلى الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق . إن الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق هو المصدر الحقيقي للأرباح، فاستثمار في منتج جديد بغرض زيادة المبيعات يقتضي تغييرا في الموقف التنافسي . فالمنافسون الذين على حسابهم تزيد حصة المؤسسة في السوق بمعنى أن يفقد كل منهم جزاءا من حصته يمثلون أساس تحديد العائد على الاستثمار لاكتساب موقف تنافسي فمثلا: اذا كان هناك منافس يتزايد موقفه التنافسي بسرعة كبيرة ، وعدم توقف هذا المنافس سوف يمثل تهديد كبيرا على الموقف التنافسي الحالي للمؤسسة ، فان عدد الزبائن الذين يمكن كسبهم من هذا المنافس تكون لها قيمة اكبر من القيم الحقيقية للمبيعات نفسها ، فبالإضافة إلى مقدار التخفيض في التكلفة والربحية من المبيعات المكتسبة فهناك الربح الذي أمكن الاحتفاظ به عن طريق الاحتفاظ بحجم النشاط الذي كانت ستخسره المؤسسة لصالح هذا المنافس.

وعلى ضوء ما سبق فإن تغييرا كبيرا سيحدث في أسس تقييم بدائل الاستثمار، فمعيار العائد من التغيرات في الموقف التنافسي للمؤسسة سوف يحل محل معيار العائد على الاستثمار وسوف يصبح شيئا عاديا أن نحدد مواقف المنافسين في ظل البدائل المختلفة حتى تتوافر لدى الإدارة صورة عن المكاسب أو الخسائر النسبية، وأيضا تقييما لمدى استقرار الموقف التنافسي.[24]

لذلك فإن التقييم سوف يكون مختلفا عندما تكون بيانات المنافسين متاحة وظاهرة في التقارير المحاسبية، وأن درجة الثقة في هذه البيانات سوف تكون اكبر واقوي إذا احتوت هذه التقارير على بيانات عن المنافسين الآخرين. وبالتالي لم يعد بالإمكان اتخاذ أي قرار استثماري بالمؤسسة بعيدا عن تحركات المنافسين، والتعرف على موقفهم التنافسي أولا، ولقد أصبح تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية ضرورة ملحة في الوقت الحالي لأية مؤسسة ترغب في الاستمرار في السوق.

الخلاصة أن خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار استثماري تتوافق مع خصائص المعلومات التي يوفرها مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية. وأن الأخذ بهذا المفهوم يساعد المؤسسة على توضيح الفرص الاستثمارية المتاحة واتخاذ القرار الاستثماري السليم في الوقت الملائم. كما أن الأخذ بنماذج التقييم الاستراتيجي بجانب النماذج المالية سوف يحسن من عملية اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق أعلى عائد تنافسي للمؤسسة.

ويلخص الجدول التالي:

الجدول رقم:2 أهم المعلومات والنماذج اللازمة لاتخاذ قرار الاستثمار في ظل تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية.

المرحلة	المعلومات والنماذج المطلوبة لتقييم المشروع الاستثماري	نوع المعلومات أو النماذج
1- **مرحلة**	في حالة مشروع قائم: وتتضمن معلومات عن: - العمليات التشغيلية.	فعلية/ مالية/ داخلية.

[24] - kenneth simmonds , op.cit, pp26-29.

نشأة الفكرة الاستثمارية .	في حالة إنشاء مشروع جديد: وتتضمن معلومات عن: -القوائم المالية. - التحليل المالي لبعض المشاريع الصناعية. - النسب المالية ومعدلات الربحية.	فعلية. مالية. خارجية.
	-تقدير درجة المخاطر أو عدم التأكد المرتبطة بالبدائل المتاحة للاستثمار.	تقديرية/ غير مالية/ داخلية.
	-المنافسين في نفس المجال المقترح من حيث: 1- المستويات النسبية للتكاليف. 2- الأسعار الخاصة بالمنتج لدى المنافسين. 3-حصة كل منافس في السوق. 4-التدفقات النقدية لكل منافس. 5-عدد المصانع المنتجة وطاقتها الإنتاجية.	- فعلية. - مالية. - غير مالية. - خارجية.
	- احتياجات السوق من المنتجات. - رأس المال المطلوب للاستثمار.	تقديرية/ مالية. داخلية/ خارجية.
2- **مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية**	**وتتضمن معلومات عن:** - التكاليف الأولية للمشروع الاستثماري. - - تكاليف التشغيل. - الأرباح المتوقعة من المشروع. - حجم السوق الحالية والمتوقعة للمنتجات.	- فعلية. - تقديرية. - مالية. - داخلية/ خارجية.
	طبيعة المنافسة من حيث: 1- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين. 2- تحديد استراتجيات المنافسة السائدة. 3- تحديد المزايا التنافسية لدى المنافسين. 4- تحديد نقاط الضعف لدى المنافسين. 5- مصادر المعلومات لدى المنافسين. 6- تحديد احتمالات التغير في استراتجيات المنافسين.	- فعلية/ تقديرية. - غير مالية. - خارجية. - فعلية/ تقديرية. - غير مالية. - خارجية.
	- وصف المنتج وخصائصه المميزة. - البدائل المتوفرة في السوق. - مدى توفر عوامل الإنتاج من مواد أولية ويد عاملة وطاقة. - العمر الزمني للمشروع من حيث العمر الاقتصادي والعمر الطبيعي.	- فعلية. - غير مالية. - تقديرية. - داخلية. - خارجية.
3- **مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية**	**أ- الدراسة التسويقية: وتتضمن معلومات عن:** - معدلات الاستهلاك من المنتج. - حجم التصدير أو الاستيراد من المنتج. - سلوك وأذواق الزبائن ودوافع الشراء.	- فعلية/ مالية. - غير مالية. - خارجية.
	معلومات عن المنافسين وتتضمن : - حجم المبيعات الحالي. - عدد الزبائن والمنتجات. - طرق الإعلان والتوزيع. - سعر البيع. - مصادر التمويل. - سياسات الإدارة التسويقية.	- فعلية . - غير مالية. - غير مالية. - خارجية. - داخلية/ خارجية. - غير مالية.
	- حجم السوق الحالي وخصائص المنتج. - علاقة المنتج بالمنتجات المنافسة. - حجم المبيعات المتوقعة. - حجم الطلب السابق والحالي. - تحديد الاستراتجيات الترويجية المناسبة.	- فعلية. - تقديرية. - مالية. - غير مالية. - داخلية. - خارجية.
	ب- **الدراسة الفنية:** وتتضمن معلومات عن:	- تقديرية.

	- موقع المشروع المقترح. - الطرق البديلة للإنتاج.	- مالية. - داخلية.
	- تكلفة البدائل المختلفة للالآت والمعدات. - تكاليف التركيب. - تكاليف المنتجات الجديدة. - تكلفة عوامل الإنتاج وتتضمن: أ- تكلفة المواد الأولية. ب- تكلفة الطاقة المحركة. ت- تكلفة قطع الغيار اللازمة. - الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة وغير المباشرة. - تكاليف تنفيذ المشروع.	- تقديرية - مالية. - داخلية.
	جـ - الدراسة المالية: وتتضمن معلومات عن: - التكاليف الاستثمارية وتكاليف الحصول على الأصول الثابتة المقدرة. - تكاليف اليد العاملة المقدرة. - النفقات الإدارية المقدرة. - تكاليف التشغيل المقدرة وتشمل على: أ- المواد الأولية واليد العاملة وتكاليف صناعية أخرى. ب- إيرادات المشروع المقدرة وهي إيرادات المبيعات. - مصادر التمويل اللازمة. - جدول حسابات النتائج المقدر. - جدول التدفقات النقدية المقدر ويشمل على: أ- تقدير التدفقات النقدية الداخلة . ب- تقدير التدفقات النقدية الخارجة.	- تقديرية. - مالية. - داخلية.
4- **مرحلة تقييم البدائل واتخاذ قرارات الاستثمار.**	- فترة الاسترجاع. - العائد على الاستثمار. - صافي القيمة الحالية. - مؤشر الربحية. - معدل العائد الداخلي. - المحاكاة - نظرية المباريات. - نظرية الاحتمالات. - تحليل الحساسية. - شجرة القرار. - القيمة المتوقعة. - البرمجة الرياضية. - المنفعة المتوقعة.	نماذج التحليل المالي
	- تحليل الموقف التنافسي. - التحليل الاستراتجي للتكلفة. - تحليل سلاسل القيمة - تحليل الميزة التنافسية - تحليل مسببات التكلفة.	نماذج التحليل الاستراتيجي

خلاصة: مما سبق يمكننا أن نخلص إلى الأتي:

- إن نظام معلومات محاسبة التسيير الحالي لا يساعد على الإمداد بالمعلومات اللازمة لاحتياجات متخذي القرارات الإستراتجية والتي تتمثل في التعرف على أهم المنافسين في الصناعة، تكاليف المنافسين، أحجام

نشاطهم، أرباحهم، حصصهم السوقية، الموقف التنافسي في السوق حتى يمكن وضع الاستراتجيات الملائمة لمواجهة تهديدات السوق.

- ضرورة تطبيق مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية حتى يمكن بناء قاعدة بيانات شاملة وحديثة للمؤسسة عن كل منافس مهم، وبالتالي التغلب على نقائص محاسبة التسيير الحالية في الوفاء بالمعلومات اللازمة لخدمة احتياجات متخذي القرارات.

- أهم خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي هي أن تكون معلومة خارجية وداخلية، مالية وغير مالية، فعلية وتقديرية عن المؤسسة ومنافسيها في السوق.

- إن خصائص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار تتوافق مع خصائص المعلومات التي يوفرها مفهوم محاسبة التسيير الإستراتجية وان الأخذ بهذا المفهوم سيساعد المؤسسة على توضيح الفرص الاستثمارية المتاحة واتخاذ القرار الاستثماري السليم في الوقت الملائم .